

TRAVAIL
ET EMPLOI

Travail et Emploi

126 | avril-juin 2011
Varia

De l'amateur sportif au dirigeant d'une petite entreprise. Le tourisme sportif de pleine nature

Companies of outdoor sports tourism and their management

Fanny Dubois et Philippe Terral



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/5229>

DOI : 10.4000/travailemloi.5229

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 15 juin 2011

Pagination : 35-44

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Fanny Dubois et Philippe Terral, « De l'amateur sportif au dirigeant d'une petite entreprise. Le tourisme sportif de pleine nature », *Travail et Emploi* [En ligne], 126 | avril-juin 2011, mis en ligne le 29 février 2012, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/5229> ; DOI : 10.4000/travailemloi.5229

De l'amateur sportif au dirigeant d'une petite entreprise. Le tourisme sportif de pleine nature

Fanny Dubois (*), Philippe Terral (**)

Les entreprises du secteur du tourisme sportif rencontrent des difficultés à se développer. À partir d'entretiens et d'observations ethnographiques réalisés dans le département de l'Aveyron, cet article vise à reconstituer la carrière des dirigeants d'entreprises de loisirs sportifs de pleine nature et la construction de leurs dispositions. L'analyse révèle que développer une entreprise de ce type nécessite une « conversion » des dirigeants qui, de pratiquants puis d'éducateurs sportifs, doivent devenir des gestionnaires et marchands. Ce passage implique une « mise en sommeil » des dispositions sportives liées à l'encadrement d'usagers et une diversification des compétences dans les domaines du tourisme et de la gestion d'entreprise.

Le tourisme occupe une place prépondérante dans l'économie mondiale et nationale. Il représente en effet 6,7 % du PIB et la France est le premier pays en termes d'accueil de touristes internationaux avec, en 2007, 82 millions de touristes internationaux⁽¹⁾. Dans ce secteur où les activités de service représentent plus de 70 % des emplois, nous assistons notamment à une demande accrue de services sportifs⁽²⁾.

En particulier, le tourisme sportif de pleine nature, constitué de structures proposant des prestations de loisirs sportifs tels que l'escalade ou le Canyoning par exemple, est un secteur en pleine croissance : les prestataires, les produits sportifs et les aménagements d'espaces de nature tendent en effet à se multiplier. Pratiqués par plus de trente millions de Français, ces loisirs constituent un moteur d'attractivité pour les zones rurales (l'espace rural représentant plus de 20 % de la consommation touristique en France) et sont une composante essentielle de développement des territoires : « ces pratiques sportives de pleine nature constituent des gisements importants d'activités, générant des biens et des services, de l'emploi, tout en confortant l'aménagement du territoire »⁽³⁾.

Comme l'a montré Malek BOUHAOUALA (2008), les entreprises de ce secteur sont pour la majorité des petites entreprises (moins de 50 personnes) caractérisées par le rôle central des dirigeants : 75 % d'entre eux exercent quatre fonctions et plus au sein de leur entreprise, dont la commercialisation, l'administration, la gestion et l'organisation⁽⁴⁾. Les dirigeants orientent ainsi « le développement de la petite entreprise » et jouent « un rôle dans la détermination des choix stratégiques ».

Ces structures rencontrent cependant des difficultés pour se développer : Christophe REVERET (2004) mentionne par exemple le « caractère atomisé des acteurs », la « petite taille et la précarité financière de structures très dispersées géographiquement » et la « capacité des acteurs issus des cultures sportives et touristiques à se mixer ». En outre, d'après une enquête de l'Insee⁽⁵⁾, les dirigeants d'entreprises de zones rurales déclarent rencontrer des difficultés dans la création de leur entreprise, en particulier concernant les formalités administratives.

Pour favoriser la structuration et le développement de cette filière, l'un des objectifs pourrait être d'améliorer la réponse aux besoins de qualifications et de mieux définir les compétences nécessaires à l'encadrement des pratiques, caractérisées par la pluri activité : « Mieux définir les compétences nécessaires à ce type de pratiques présente un double intérêt, économique et social, puisque cela permettrait de proposer des modèles de pratiques adaptés tant aux besoins des personnes qu'à ceux des territoires, et d'en favoriser le développement » (BACONNIER, SAVY, 2004, p. 45).

(*) Laboratoire PRISSMH, EA 4561, Equipe SOI (Sports Organisations Identités), Centre Universitaire J.-F. Champollion; fanny.dubois@univ-jfc.fr

(**) Laboratoire PRISSMH, EA 4561, Equipe SOI (Sports Organisations Identités), université Toulouse III Paul Sabatier; terral@cict.fr

(1) www.tourisme.gouv.fr

(2) En 2007, la demande des ménages en biens et services sportifs a subi une augmentation de 3,8 % par rapport à 2006. (http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATnon08126).

(3) Cf. le Rapport du Conseil National des activités physiques et sportives (2000) (CNAPS) sur le développement des sports de nature accessible à l'adresse <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000690/0000.pdf>

(4) http://www.sportsdenature.gouv.fr/docs/superdoc/presentation_etude-massif-central.pdf

(5) Base de données Sirene et enquêtes Sine 2002 et 1998.

Nous nous intéresserons dans cet article à l'élaboration des compétences utiles à l'exercice du métier de dirigeant d'entreprise de tourisme sportif.

Le concept de « carrière » comme outil de compréhension des pratiques professionnelles

Afin de comprendre les difficultés de développement des petites entreprises des loisirs sportifs de pleine nature, nous considérerons la « carrière » des professionnels de ce secteur. Les dirigeants d'entreprise étudiés (cf. encadré) ayant été pour la plupart des pratiquants et des intervenants avant de créer leur entreprise, nous ne pouvons saisir la carrière professionnelle des individus sans prendre en compte leur pratique amateur : « on ne peut comprendre les pratiques et les représentations de soi au travail, si l'on ne les met pas en relation avec la carrière de l'amateur antérieure ou parallèle » (CHEVALIER, LE MANCQ, SIMONET, 2011, p. 150). Plus précisément, recourir à la notion de carrière nous permettra de considérer à la fois les dimensions diachronique et synchronique de la trajectoire des professionnels et de « mesurer l'effet de certaines irréversibilités » (ZALIO, 2007, p. 64) sur cette dernière et sur le développement des petites entreprises. Il s'agira de s'intéresser aux changements objectifs de positions d'un individu et aux changements subjectifs qu'il effectue ou subit (HUGHES, 1990). Les individus passent en effet généralement par des séquences marquées par des ruptures. En outre, nous montrons que les acteurs vivent de manière différente chaque séquence, et peuvent investir simultanément plusieurs scènes sociales. Le concept de carrière nous permettra ainsi « de rendre compte à la fois du caractère processuel des pratiques dans leurs dimensions subjective comme objective, et de la manière dont chacun de ces mondes propose diverses positions (statuts) occupées différemment selon les ressources des personnes impliquées » (CHEVALIER, LE MANCQ, SIMONET, 2011, p. 158).

Par l'intermédiaire des processus de socialisation, c'est-à-dire des apprentissages résultant des différents contextes sociaux traversés, les individus incorporent des « dispositions » (LAHIRE, 1998). Ces dernières se réfèrent à des « façons d'être, de faire et de voir le monde, les inclinaisons à agir de telle ou telle manière ou à ressentir telle ou telle chose » (DARMON, 2006). Elles sont susceptibles d'être activées/inhibées en fonction des contextes sociaux et en relation avec les interactions vécues. Il existe en effet des « mécanismes plus complexes de mise en veille/mise en action, ou d'inhibition/activation de

dispositions qui supposent, évidemment, que chaque individu soit porteur d'une pluralité de dispositions et traverse une pluralité de contextes sociaux » (LAHIRE, 2001, pp. 79-80). Le concept de carrière nous semble permettre de montrer que ce sont précisément des interactions sociales, responsables de la modification des dispositions, qui favorisent le passage d'une étape de la carrière à une autre.

Dans un premier temps, notre recherche montre que la carrière des dirigeants de structures de loisirs sportifs de pleine nature est caractérisée par l'acquisition et la valorisation de dispositions « sportives » liées à l'encadrement d'activités : « La passion pour un sport, une pratique artistique ou une activité manuelle, conduit souvent les personnes à conjuguer passion et activité professionnelle. [...] Mais pour que le rêve puisse devenir réalité, la compétence est essentielle. Ainsi, c'est souvent à partir des compétences sportives que l'on commence à organiser son activité » (GERBAUX, 1997, p. 26). Avant de créer leur entreprise, les dirigeants interviewés ont été, dans la très grande majorité des cas, pratiquants d'une activité physique de pleine nature. D'un engagement amateur dans leur loisir, certains d'entre eux se professionnalisent progressivement, et devenir intervenant sportif leur permet de « convertir leur passion en profession » (CHEVALIER, 2003). Ils acquièrent ainsi une expertise sportive liée à l'encadrement d'usagers lors des formations au sein d'institutions sportives (telles que les clubs lorsqu'ils étaient pratiquants par exemple).

Par la suite, créer une petite entreprise de tourisme sportif « pérenne⁽⁶⁾ » semble nécessiter une mise en sommeil des dispositions sportives – et notamment de la représentation « éducative » des loisirs sportifs de pleine nature –, conduisant à une diminution, voire à un arrêt de la pratique d'activité (s), et à une diversification des réseaux et des fonctions à réaliser dans les structures de ce secteur. Cette étape est principalement caractérisée par la construction d'une disposition réflexive et d'une représentation davantage « marchande » des loisirs sportifs de pleine nature, permettant aux acteurs de s'adapter à leur contexte professionnel et de dynamiser leur entreprise. Comme nous tenterons de le montrer, ils développent notamment de nouveaux réseaux sociaux permettant la création de services et de produits sportifs davantage adaptés à la demande des usagers.

(6) D'après les discours des personnes interviewées, une entreprise est « pérenne » à partir du moment où elle permet à son créateur de ne pas exercer une activité complémentaire de « subsistance ».

Encadré

Les modalités d'enquête

Le recueil des données a été réalisé dans le département de l'Aveyron, la recherche présentée faisant l'objet d'une convention CIFRE (1) avec le Conseil général de ce département. L'Aveyron, département à dominante rurale (un habitant sur deux réside dans l'espace rural), est le premier département de la région Midi-Pyrénées en termes de nombre d'emplois et d'entreprises du secteur des loisirs sportifs de pleine nature (2).

Nous avons réalisé quarante-cinq entretiens biographiques d'une moyenne d'une heure trente, dont trente-cinq auprès de dirigeants, et dix auprès de salariés de structures (3), que ces derniers exercent à plein-temps ou de manière saisonnière, et qu'ils projettent, ou non, la création d'une entreprise. Nous nous sommes intéressés aux structures offrant des prestations de canoë-kayak, d'escalade, de via Ferrata, de Canyoning, de spéléologie, de parapente et de randonnée en moyenne montagne (4) (plus de trente activités physiques de pleine nature existent (5)). Vous trouverez en annexe 1 un tableau présentant les caractéristiques principales des trente-cinq dirigeants interrogés, dont la date de création de leur entreprise, le statut juridique de cette dernière, le chiffre d'affaire, les formations qu'ils ont poursuivies ou encore leur mode de pratique sportive dominant. Notre population ne comporte qu'une seule femme dirigeante, les loisirs sportifs de pleine nature étant en cours de «féminisation» et «jusqu'alors très largement masculinisés» (BESSY, NARIA, 2004, p. 57).

Notre méthodologie d'entretien s'apparente au «récit de vie» (BERTAUX, 1997). Il s'agit d'amener les interviewés à raconter les expériences vécues, et notamment certains épisodes de leur vie : l'engagement dans la carrière d'amateur, les différentes formations poursuivies et leur parcours professionnel – de l'encadrement à la création puis la gestion d'une entreprise. Plus précisément, nous avons tenté d'«extraire des expériences de vie sociale, [...] des informations, des descriptions, des pistes à suivre» pour en «comprendre le fonctionnement et les dynamiques internes» (op. cit., p. 47). Dans l'objectif de rendre les itinéraires des acteurs intelligibles, nous nous sommes centrés sur l'articulation des différentes sphères sociales traversées, dans une perspective à la fois synchronique et diachronique.

En outre, afin d'appréhender le mieux possible les dispositions des professionnels, les entretiens ont été complétés par des observations ethnographiques. Nous avons observé une dizaine de situations d'encadrement d'utilisateurs en Canyoning, en escalade et en spéléologie, sur des durées moyennes de trois heures. Il est en effet nécessaire de considérer que les dispositions jugées utiles à l'exercice du métier ne peuvent être appréhendées à partir du seul discours des agents. Nous nous sommes donc attachés à repérer des comportements, des attitudes ou encore des pratiques, révélateurs de dispositions plus générales.

(1) Convention Industrielle de Formation par la Recherche.

(2) L'Aveyron compte en effet 700 emplois et 200 entreprises, soit 25 % de l'activité totale de la région Midi-Pyrénées du secteur des loisirs sportifs de pleine nature.

(3) Il peut s'agir d'associations, de sociétés ou d'entreprises individuelles.

(4) Afin de respecter la demande du Conseil général de l'Aveyron.

(5) Sont répertoriées les activités terriennes, aériennes, aquatiques, de neige, de roche, motorisée ainsi que la chasse et la pêche. (http://www.sportsdenature.gouv.fr/docs/superdoc/presentation_etude-massif-central.pdf).

Formes d'engagement dans la carrière d'amateur d'activités sportives de pleine nature : entre pratique compétitive et pratique «auto-organisée»

Devenir dirigeant d'une petite entreprise de tourisme sportif implique d'avoir été dans un premier temps pratiquant d'activités physiques de pleine nature. Les pratiquants ont des attentes «extrêmement hétérogènes et enchevêtrées» (BESSY, NARIA, 2004, p. 74) et ils ne perçoivent pas les activités de nature de la même façon. Ils adoptent ainsi des modes de pratiques différents, reflétant des modes de socialisation singuliers. En particulier, certains pratiquants se sont orientés très tôt vers le sport fédéral et la compétition, alors que d'autres ont privilégié la pratique «auto-organisée» (op. cit.) et ont intégré le milieu fédéral plus tardivement.

D'une part, sept des quarante-cinq dirigeants et salariés interviewés étaient des pratiquants motivés

par la compétition. À travers la pratique régulière de leur activité – des entraînements programmés aboutissant à des périodes de compétitions –, ils ont construit un goût prononcé pour la réussite, le dépassement et la réalisation de soi, visant «l'efficacité en matière de performance et de victoire» et mettant en place «une attitude fonctionnelle à l'égard de la règle» (LONG, PANTALÉON, 2007, p. 46). En particulier, Y., ancien compétiteur en kayak, insiste sur la nécessité qu'il ressentait lors de sa pratique de réaliser le meilleur temps possible lors d'une compétition de descente en ne s'arrêtant pas pour «les passages difficiles» et en faisant «son maximum». Y. est aujourd'hui dirigeant d'une société de tourisme sportif fonctionnant huit mois dans l'année et générant un chiffre d'affaire annuel d'environ 100 000 euros. Ces enquêtes se sont inscrites en club relativement tôt et ils ont effectué auparavant des activités physiques davantage «conventionnelles» telles que la natation ou la gymnastique. Ils ont vécu une socialisation sportive compétitive importante au sein de leur famille : leurs parents ou leurs grands parents, eux-mêmes

anciens pratiquants compétiteurs, les ont incités précocement à s'engager dans leur activité. Ils accèdent ainsi, au sein de leur institution sportive, à une « sphère de participation sociale spécialisée » (LAFABREGUE, 2001, p. 83) : l'institution sportive est une instance de socialisation particulière au sein de laquelle les individus élaborent de nouvelles relations sociales et construisent leur engagement sportif grâce à des interactions spécifiques. En particulier, ils font progressivement l'apprentissage « des données sociales, et notamment du fonctionnement (et des valeurs sous-jacentes à ce fonctionnement) des institutions » (LONG, PANTALÉON, 2007, p. 45).

D'autre part, nos données mettent en évidence un profil de pratiquants n'ayant intégré que très tardivement le milieu fédéral, craignant des contraintes de temps et d'espace et préférant l'auto-organisation. Ils se sont installés en club seulement par nécessité – en particulier pour accéder à du matériel coûteux ou pour se former –, le plus souvent entre l'âge de 16 et 18 ans. Dans les cas les plus extrêmes, ils vont jusqu'à rejeter l'institution sportive, et parfois même l'institution scolaire. Leurs dispositions pourraient presque, dans les cas les plus radicaux, être considérées comme « anti-institutionnelles », tant elles peuvent traduire un rejet des contraintes horaires, des espaces organisés, de la hiérarchie, d'une démarche consumériste. Ils valorisent au contraire le plaisir et la liberté et recherchent une « *qualité de vie supérieure* ». Ces pratiquants ont vécu, pour les uns, une socialisation familiale induisant un rapport particulier à la nature, notamment parce que leurs parents exerçaient une activité liée à l'environnement, le plus souvent dans le domaine de l'agriculture. Ils débutent alors la pratique d'activités afin d'aller « à la découverte de la nature ». Pour les autres, il nous semble utile de noter l'importance d'une socialisation que nous pourrions qualifier de « territoriale ».

La majorité des dirigeants et salariés enquêtés (trente-huit sur quarante-cinq) sont en effet originaires de milieux ruraux, particulièrement pourvus en sites d'activités physiques de pleine nature (notamment l'Aveyron, la Lozère ou la Savoie). Le fait de grandir dans un département où les patrimoines naturel et culturel sont importants peut inciter à la pratique d'activités physiques de pleine nature, comme dans le cas de C., originaire de Millau, qui, « entouré de montagnes calcaires » et de cavités, à très vite commencé à « *crapahuter* » et à se « *balader* ».

Qu'ils rejoignent le milieu fédéral de manière précoce ou tardive, les interactions vécues avec des pratiquants davantage expérimentés et des moniteurs fédéraux sont mentionnées comme très structurantes dans les entretiens. Ces derniers encouragent les pratiquants avec lesquels ils entretiennent des relations amicales, à poursuivre des formations fédérales, obtenir des diplômes et devenir moniteurs. Les intervenants orientés vers la compétition et la performance ne souhaiteront pas, contrairement aux

pratiquants préférant l'auto-organisation, faire de l'encadrement sportif leur métier ; celui-ci devenant « *usant* », répétitif et ne correspondant pas à leurs désirs de sensations et de dépassement de soi. Il ne s'agit en général que d'un « *boulot d'été* ».

Les socialisations familiale, territoriale et celle vécue au sein des institutions sportives engendrent ainsi l'élaboration de dispositions particulières relatives à la pratique des activités physiques de pleine nature : de l'incorporation de dispositions « anti-institutionnelles » à l'incorporation des normes des organisations pour les pratiquants ayant intégré le milieu fédéral de manière précoce ; dispositions orientant par la suite la création et le développement des entreprises.

Encadrer les loisirs sportifs de pleine nature : une valorisation de dispositions essentiellement sportives

Devenir moniteur sportif et convertir sa passion en profession

N'étant généralement pas intéressés par leur « formation principale » (CHEVALIER, 2003) (échec scolaire, absence d'un projet professionnel précis, etc.), certains pratiquants, en particulier ceux privilégiant la pratique sportive auto-organisée, donneront la priorité à leur loisir : « Leur engagement d'amateur leur permet une affirmation identitaire qu'ils ont du mal à trouver dans leur formation principale » (*op. cit.*, p. 263).

Les intervenants obtiennent ainsi un ou plusieurs diplômes sportifs leur conférant davantage d'autonomie dans l'encadrement d'usagers. Leur fonction principale réside dans l'encadrement d'activités physiques de pleine nature, mais ils doivent également exercer d'autres tâches – dont le secrétariat, la commercialisation et la promotion de l'entreprise – comme l'indique E., actuellement salariée d'une association, lorsqu'elle évoque ses pratiques professionnelles : « *Pour tous les prestataires de pleine nature, tout le monde fait un petit peu tout, même les personnes qui ont un brevet d'état sont obligées, de temps en temps, de faire un devis, de répondre au téléphone, de faire de l'accueil, etc.* ».

Les formations poursuivies, qu'il s'agisse de formations proposées par le ministère de la Jeunesse et des Sports ou des formations d'État, entraînent l'élaboration d'une représentation « éducative » (*cf.* encadré ci-dessous) des loisirs sportifs de pleine nature. Le monde sportif a en effet généré, dans la seconde moitié du 20^e siècle, des institutions de formation délivrant des qualifications : diplômes émanant des fédérations sportives et du ministère de la Jeunesse et des Sports. Ces instances privilégient l'enseignement des sports et non leur commercialisation dans le secteur marchand (TERRAL, 2003).

Ayant obtenu leur diplôme d'État, les dirigeants ont débuté l'encadrement d'usagers, le plus souvent de manière saisonnière, au sein de structures proposant des prestations de loisirs sportifs de pleine nature. Afin de répondre aux besoins d'encadrement, ces structures recrutent régulièrement du personnel saisonnier. Ce processus s'effectue généralement par l'intermédiaire de relations. Les intervenants saisonniers recrutés sont des anciens membres du club sportif en relation avec des personnes employées, ou anciennement employées au sein de la structure : « c'est un BE qui m'a donné le plan » ou encore « je connaissais des intervenants de l'association ». Le fait d'être originaire de l'Aveyron peut donc, dans certains cas, favoriser l'insertion professionnelle des acteurs.

Cas de dirigeants interviewés ⁽¹⁾

J. est l'un des dirigeants de la structure E., créée en 1994 et proposant essentiellement des prestations d'encadrement de canoë-kayak. Sa structure fonctionne six mois dans l'année et génère un chiffre d'affaire de 100 000 euros. Habitant près d'une rivière avec ses parents lorsqu'il était enfant, il a débuté le kayak en « fabriquant » une embarcation, et parce qu'il était « attiré par la rivière ». Abandonnant sa formation principale (« mes parents ne m'ont pas particulièrement motivé ») et souhaitant se professionnaliser afin de « transmettre sa passion », il s'est inscrit à l'âge de 20 ans dans un club sportif de canoë-kayak. Pour lui, encadrer les loisirs de pleine nature permet de « transmettre quelque chose que l'on aime » tout en ayant « une qualité de vie certaine : on fait ce que l'on aime ».

(1) Cf. annexe, dirigeant n° 14.

Poursuivre une formation en Sciences et techniques des activités physiques pour construire son projet professionnel

D'après Michel GROSSETTI (2008), la création d'une entreprise est « une solution parmi d'autres pour quelqu'un qui se trouve en situation instable, voire parfois le dos au mur ». Cependant, pour certains intervenants souhaitant se professionnaliser dans le secteur des loisirs sportifs de pleine nature, la création d'une structure semble être un projet professionnel « mûri ». Ils ont alors effectué des formations supérieures en lien avec la création et le développement d'une entreprise de loisirs sportifs de pleine nature (certains interviewés possèdent par exemple des diplômes en STAPS⁽⁷⁾) ou sont titulaires de plusieurs Brevets d'État (révélant la volonté de diversification des activités). Ils ont anticipé leur insertion professionnelle et la création d'une éventuelle structure. Dans notre enquête, les individus ayant poursuivi des formations univer-

sitaires étaient des pratiquants motivés par la compétition et inscrits de manière précoce en club.

La poursuite de formations supérieures, et en particulier les formations en STAPS⁽⁸⁾, bien que contribuant à l'élaboration d'une représentation éducative des loisirs sportifs de pleine nature de la même manière que les formations fédérales ou d'État, peuvent favoriser la construction d'une « démarche de pensée et d'action » (TERRAL, COLLINET, 2007) permettant aux acteurs d'anticiper leur projet professionnel et la création d'une entreprise. Ils vont tout particulièrement se questionner sur les ressources à mobiliser et les partenariats à établir. Plus précisément, d'après Nathalie LEROUX, Nadine HASCHAR-NOË, Nathalie LE ROUX et Loïc GOJARD (2010), l'intérêt de ces formations réside dans la « capacité à analyser les problèmes dans des situations professionnelles », et elles contribuent à l'acquisition de « modes de pensée que les intervenants réutilisent pour théoriser leur contexte local d'action » (TERRAL, COLLINET, 2007, p. 125). Les formations supérieures sont plus longues, davantage spécialisées et théorisées, et elles participent en ce sens, au même titre que certaines expériences professionnelles, à la structuration de la représentation qu'ont les acteurs des loisirs sportifs de pleine nature : d'une représentation centrée sur l'enseignement des loisirs sportifs de pleine nature à une représentation davantage centrée sur le fonctionnement des organisations sportives.

Cas de dirigeants interviewés ⁽²⁾

R., ancien pratiquant d'athlétisme puis de spéléologie, est dirigeant d'une petite entreprise individuelle créée en 2006. Il a recruté en 2008 un commercial et il recrute chaque été entre cinq et dix moniteurs sportifs. R a poursuivi un Master Management des organisations sportives en STAPS. Évoquant sa formation, il insiste sur la démarche de réflexion que celle-ci lui a permis d'acquérir : « J'ai pu faire le lien entre la théorie et la pratique. La théorie m'a apporté pour la pratique, par exemple dans la gestion des relations que l'on doit créer, parce que 50 % du travail, c'est de nouer des relations avec des clients, avec quelques propriétaires et avec des partenaires potentiels. Je pense que le raisonnement qu'on nous inculque à la faculté, pour par exemple créer de la communication et rechercher des informations, ce n'est pas rien. Même s'il y a Internet aujourd'hui, il faut récupérer l'info et la coordonner pour monter un projet, le proposer. [...] On est plus efficace dans la recherche d'informations ».

(2) Cf. annexe, dirigeant n° 18.

(7) Sciences et techniques des activités physiques et sportives.

(8) Il existe notamment un Master « Ingénierie et management des organisations sportives » à l'université STAPS de Toulouse, un Master « Management des services du Tourisme sportif » et un Master « Management du sport » à l'université STAPS de Montpellier.

Créer une entreprise de tourisme sportif : entre représentation éducative et logique marchande

La représentation éducative des loisirs sportifs de pleine nature comme obstacle à la création et au développement d'une entreprise pérenne

Les intervenants «éducatifs», ayant très tôt professionnalisés leur «*passion en profession*» en obtenant des diplômes fédéraux et d'État et en devenant moniteur sportif, n'ont parfois d'autres choix que de créer une entreprise pour continuer leur activité professionnelle. Ils se trouvent dans des situations instables avant la création, soit parce qu'ils n'ont pas obtenu d'emploi de salarié à plein-temps, soit parce que la structure au sein de laquelle ils encadraient ferme définitivement. La situation de création la plus fréquente est caractérisée par l'établissement d'un partenariat avec la structure au sein de laquelle les intervenants encadraient auparavant de manière saisonnière. Ces structures choisissent en effet de sous-traiter leurs activités à des travailleurs indépendants afin de bénéficier d'une réduction des charges salariales. Ces professionnels accèdent ainsi à un emploi autonome.

Les structures créées sont essentiellement des entreprises individuelles qui proposent des prestations d'encadrement sportif. Elles sont peu pérennes dans la mesure où elles fonctionnent de manière saisonnière – environ deux mois durant l'année –, et sont très peu structurées : le dirigeant «ne forme qu'un avec l'entreprise»; «l'entreprise n'est pas organisée par fonction : le dirigeant peut exécuter des tâches de direction et des tâches opérationnelles» (PAGET, MOUNET, GUILHON, 2007, p. 4).

Nos données montrent par ailleurs que la plupart de ces structures sont très récentes et qu'elles ne perdurent pas. Ne parvenant pas à développer leur entreprise, laquelle génère un chiffre d'affaire relativement faible, la plupart des entrepreneurs correspondant à ce profil effectuent durant la période hivernale une ou plusieurs activité(s) secondaire(s), en particulier dans le secteur de l'enseignement sportif, afin de «*survivre*».

La fonction principale des dirigeants réside dans l'encadrement d'activités. Ils assurent de manière très ponctuelle la commercialisation, les tâches de gestion administrative et l'organisation de leur entreprise. Les personnes interviewées ont évoqué durant les entretiens des difficultés dans ce type de tâches, notamment concernant la recherche de nouveaux partenariats et de nouvelles clientèles; les techniques utilisées étant essentiellement fondées sur le contact direct avec les clients («*bouche à oreille*») et les réseaux construits, généralement «sportifs» et très «locaux» («*les campings du coin*»). Les professionnels ne

recherchent pas un profit financier, et, comme dans le secteur de l'économie solidaire (BONCLER, 2002), ils ont des difficultés de fonctionnement. Deux des professionnels interviewés ont d'ailleurs, depuis l'entretien, fermé définitivement leur structure pour se reconvertir professionnellement dans un autre secteur.

Cas de dirigeants interviewés ⁽³⁾

S. a créé en 2007 une entreprise individuelle proposant des prestations d'encadrement d'escalade et de via Ferrata. Pratiquant autonome, puis moniteur sportif de cette activité, il abandonne sa formation initiale avec l'accord de ses parents et décide très rapidement de se professionnaliser dans le secteur des loisirs sportifs de pleine nature. Dès l'obtention de son monitorat fédéral et de son brevet d'État, il est employé de manière saisonnière durant six années dans la structure A. En 2001, le dirigeant de cette entreprise conseille vivement à S. de créer sa propre entreprise individuelle, tout en lui «*promettant*» de faire appel à lui les saisons suivantes pour l'encadrement de l'escalade. S. crée donc une entreprise individuelle et encadre depuis trois ans, pour l'entreprise A., des prestations d'escalade, mais toujours de manière saisonnière. Il est salarié en période de hors saison dans le club d'escalade de la ville voisine, ce qui lui permet, comme il le précise lui-même, de «*compléter ses revenus*». Dans l'entretien, S. précise qu'il souhaiterait allonger la période d'activité de son entreprise mais qu'il n'y parvient pas.

(3) Cf. annexe, dirigeant n° 32.

La création d'entreprises touristiques : d'une représentation «éducative» à une représentation davantage «marchande» des loisirs sportifs de pleine nature

Les entreprises créées par les intervenants «réflexifs» sont davantage pérennes et «touristiques» : les entrepreneurs mettent en effet en place des «assemblages touristiques» (PAGET, MOUNET, GUILHON, 2007, p. 4). Plusieurs types d'activités peuvent être proposés afin de diversifier les prestations : diverses activités sportives, mais également des prestations de restauration ou d'hébergement (le plus souvent en partenariat). Les entrepreneurs tentent de cibler les différentes clientèles – qu'il s'agisse d'individuels, de groupes scolaires, de familles ou encore de comités d'entreprise –, et d'adapter les produits qu'ils proposent. Certains d'entre eux proposeront de la vente et de la réparation de matériel sportif, d'autres des séjours pour des comités d'entreprise ou des séjours de type «classe verte» pour le public scolaire incluant des prestations sportives et d'hôtellerie, facilitant ainsi l'organisation de séjours par les établissements scolaires.

Les dirigeants vont ainsi sous-traiter⁽⁹⁾ leurs prestations en recrutant des intervenants de façon saisonnière, des travailleurs indépendants ou en créant des partenariats. Ils vont, de ce fait, d'une manière stratégique et consciente, développer leurs réseaux sociaux au-delà de la sphère sportive dans le but de multiplier leurs partenariats et ressources : des relations formelles et informelles vont être instaurées en particulier avec des hébergeurs, des professionnels de la restauration, les collectivités locales, des centres de loisirs et de vacances et des comités d'entreprises. Ils vont également faire appel à leurs relations personnelles afin de pallier certaines difficultés. Dans certains cas, les membres de la famille, et en particulier les conjoints⁽¹⁰⁾, sont recrutés au sein de l'entreprise. Les entreprises créées sont la plupart du temps des structures fonctionnant entre six et huit mois dans l'année, permettant à leur créateur de s'y consacrer pleinement.

Leurs fonctions résident essentiellement dans l'organisation, le recrutement et la gestion du personnel, la commercialisation/promotion et la mise en place de nouveaux produits. Ils encadrent des activités seulement « *en dernier recours* », notamment en période dite « hors saison ». Contrairement aux carrières dans le secteur de l'équitation (CHEVALIER, 2011), les entrepreneurs se sont ainsi éloignés de leur pratique sportive afin de gérer leur entreprise. La plupart d'entre eux ne s'adonnent plus à la pratique de leur activité durant leur temps libre. Ces résultats sont concordants avec l'étude de LEROUX, HASHAR-NOË, LE ROUX et GOJARD (2010) concernant les sortants de la filière STAPS : tout au long de leur cursus, les étudiants en STAPS s'éloignent progressivement de leur « rapport passionnel au sport », et ils mettent à distance « leur capital sportif ou corporel, en considérant que s'il a pu avoir un effet positif sur leur insertion professionnelle, la constitution d'un réseau sportif n'a pas constitué un élément déterminant de cette insertion » (p. 88).

Cas de dirigeants interviewés ⁽⁴⁾

V. a créé en 1996 une structure proposant des prestations d'encadrement multi activités. Elle fonctionne durant huit mois et génère un chiffre d'affaire d'environ 250 000 euros. V. a recruté rapidement une personne chargée de la commercialisation des activités proposées. Il a également recruté sa femme pour qu'elle s'occupe des charges administratives. Ancien pratiquant d'escalade, puis moniteur sportif au sein d'une entreprise aveyronnaise, V. a obtenu un Master en STAPS spécialisé en Management des Organisations Sportives. Il a alors décidé de créer sa structure pour proposer ses propres produits, notamment des séjours pour les groupes scolaires et les comités d'entreprise. Il travaille avec plusieurs organismes départementaux et régionaux.

(4) Cf. annexe, dirigeant n° 10.

*
* *

Dans certains cas, les pratiquants d'une activité physique de pleine nature sont amenés à passer d'un statut de « consommateur » à celui d'« offreur » de loisirs (BOUHAOUALA, 2001). Ainsi, ils deviennent des intervenants, puis des dirigeants de petites entreprises de tourisme sportif, et leurs dispositions influent directement sur la dynamique de ces structures. La pérennité de ces petites entreprises participe à la « dé-sportivisation » des dispositions, non seulement des dirigeants mais également de leurs réseaux sociaux. Certes, le loisir « amateur » constitue un « levier » de la carrière professionnelle. Cependant, dans l'intérêt de l'entreprise, les dispositions doivent se diversifier au-delà de la sphère sportive. Nous avons d'ailleurs observé que la carrière amateur est progressivement désinvestie par les acteurs au fur et à mesure de l'élaboration d'une représentation marchande des loisirs sportifs de pleine nature. Au demeurant, la notion de « dé-sportivisation », telle que nous la concevons, renvoie plus précisément à l'évolution du rapport au sport de ces professionnels. Ces derniers s'affranchissent du rapport « éducatif » pour investir une perspective plus réflexive et intellectualisée.

« Convertir sa passion en profession » par la création et le développement d'une entreprise suppose que le dirigeant investisse les secteurs du tourisme et de la gestion d'entreprise en incorporant un ensemble de dispositions insuffisamment construites lors de la socialisation sportive. Les professionnels sont contraints de s'adapter aux nouvelles fonctions qu'induit la position d'entrepreneur. Comme l'indique BOUHAOUALA (2001), la pérennité des entreprises est « un indicateur de la capacité des moniteurs à intégrer des éléments contradictoires ».

(9) Sous-traiter les activités sportives à des travailleurs indépendants permet aux entreprises de réduire leurs charges salariales.

(10) Les conjoints sont majoritairement des femmes (cf. annexe).

(économiques et affectifs) dans leurs comportements et stratégie professionnels». Lorsqu'ils ont suivi des formations de l'enseignement supérieur, ces acteurs sont davantage susceptibles d'adopter une démarche de pensée et d'action qui contribue au développement d'une entreprise de tourisme sportif. Les dispositions acquises dans les phases «sportives» de la carrière ne se transforment ni totalement, ni radicalement. Les dirigeants apprennent

plutôt à faire cohabiter une pluralité de dispositions élaborées à partir de leur participation à des scènes sociales diversifiées. La progression de ces acteurs dans leur carrière professionnelle les conduit à construire des dispositions qu'ils apprennent simultanément à activer et/ou à inhiber en fonction des contextes et des objectifs poursuivis. Sur ce dernier point, des études empiriques complémentaires restent à mener.

Bibliographie

BACONNIER G., SAVY H. (2004), «Professionnaliser les compétences pour accompagner le développement des sports de nature», *Cahier Espaces*, n° 82.

BERTAUX D. (1997), *Les récits de vie*, Nathan.

BERTRAND O., BOUDER A., ROUSSEAU M. (1993), «Les qualifications et leur adaptabilité au marché du travail», Céreq, Document de travail n° 84.

BESSY O., NARIA O. (2004), «Sociologie des pratiquants de sport nature : l'exemple de La Réunion», *Cahier Espaces*, n° 81.

BONCLER J. (2002), «L'économie solidaire : une nouvelle forme d'entrepreneuriat?», Colloque *Sens et portée de l'économie solidaire*, Évreux et Lyon.

BOUHAOUALA M. (2001), «Logique d'action des moniteurs des sports de nature : entre passion et profession», *Revue Staps*, n° 56.

BOUHAOUALA M. (2008), *Management des loisirs sportifs de la petite entreprise : une approche socioéconomique*, De Boeck Université.

BOURDIEU P. (1979), *La distinction*, Les éditions de minuit.

CHEVALIER V. (2003), «La conversion professionnelle des jeunes amateurs», in Degenne A., Giret J-F., Grelet Y., Werquin P., *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, 10^e journées d'études Céreq/Lasmas-IdL, 21-23 mai 2003, Caen.

CHEVALIER V., Le MANCQ F., SIMONET M. (2011), «Amateurs, bénévoles et professionnels : analyse des carrières et usages des statuts», in Degenne A., Marry C., Moulin S., *Les catégories sociales et leurs frontières*, Les Presses de l'université Laval.

COLLINET C. (2006), «Une analyse sociologique des savoirs scientifiques comme ressources possibles de l'action d'enseignants d'EPS et d'entraîneurs», *Staps*, n° 71.

DARMON M. (2006), *La socialisation*, Armand Colin.

GERBAUX F. (1997), «Entrepreneurs et créateurs d'activités en milieu rural», *Économie rurale*, vol 238.

GROSSETTI M., BARTHE J.-F. (2008), «Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises», *Revue Française de Sociologie*, n° 49.

HUGHES E. (1990), *Le regard sociologique : Essais choisis, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapouli*, 348 p., Éditions de l'EHESS.

LAFABREGUE C. (2001), «La dynamique de la pratique sportive des jeunes», *Loisir et Société/Society and Leisure*, n° 1, vol. 24.

LAHIRE B. (2001), «Catégorisations et logiques individuelles : les obstacles à une sociologie des variations intra-individuelles», *Cahiers Internationaux de sociologie*, n° 110, pp. 59-81.

LEROUX N., HASHAR-NOÉ N., LE ROUX N., GOJARD L. (2010), «Rapport au travail et rapport à l'emploi des sortants de la filière STAPS», in *Le sport comme métier? Les STAPS des études à l'emploi*, Octarès.

LONG T., PANTALÉON N. (2007), «Étude des relations entre conscience réglementaire et contextes de pratique sportive», *Revue STAPS*, 75, pp. 43-58.

PAGET E., MOUNET J.-P., GUILHON A. (2007), «Les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme et leurs dirigeants : spécificités et stratégies», *Revue Européenne de Management du Sport*, n° 17.

REVERET C. (2004), «Le discret big bang des loisirs sportifs de nature», *Cahier Espaces*, n° 82.

SCHUTZ A. (1971), *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens Klincksieck.

TERRAL P., COLLINET C. (2007), «L'utilisation des savoirs scientifiques par les enseignants d'EPS : entre description, prescription, justification et métacognition», *Terrains et Travaux*, n° 12.

ZALIO P.-P. (2007), «Les entrepreneurs enquêtés par les récits de carrières : de l'étude des mondes patronaux à celle de la grammaire de l'activité entrepreneuriale», *Sociétés contemporaines*, n° 68, pp. 59-82.

Annexe

Tableau biographique des dirigeants interviewés

	Âge	Sexe	Situation familiale	Originaire de l'Aveyron	Mode de pratique sportive dominant	Diplôme (s)	Date de création de l'entreprise	Statut de l'entreprise ¹	Chiffre d'affaire En Euros (CA)	Membre (s) de la famille au sein de l'entreprise ²
1	40-49	H	Marié, 1 enfant	Non	Auto organisée ³	École de Commerce	1986	Association	CA > 400 000	Non
2	30-39	H	Célibataire	Non	Auto organisée	DESS Management des Organisations Sportives	1978	Association	300 000 < CA < 400 000	Non
3	50-59	H	Marié, 1 enfant	Oui	Auto organisée	BTS Agriculture	1994	Association	CA > 100 000	Non
4	30-39	H	Marié, 2 enfants	Oui	Auto organisée	BTS Transport routier	2006	Association	CA < 20 000	Oui (conjointe)
5	50-59	H	Marié, 3 enfants	Oui	Auto organisée	Niveau IV ⁴	1993	Association	30 000 < CA < 50 000	Non
6	50-59	H	Marié, 1 enfant	Oui	Auto organisée	Niveau IV	1988	Association	NC ⁵	Oui (conjointe)
7	50-59	H	Marié, 2 enfants	Oui	Compétitive	Niveau IV	1980	SARL	CA > 400 000	Oui (enfant)
8	40-49	H	Marié, 3 enfants	Oui	Auto organisée + compétitions	Niveau IV	1957	SARL	CA > 400 000	Non
9	40-49	H	Marié, 1 enfant	Non	En club, non compétitif	Niveau IV	2002	SARL	200 000 < CA < 300 000	Non
10	30-39	H	Marié, 1 enfant	Oui	Auto organisée + compétitions (14 ans)	Master Management, en STAPS ⁶	1996	SARL	200 000 < CA < 300 000	Oui, conjointe
11	20-29	H	Marié, 1 enfant	Oui	Auto organisée + compétitions (15ans)	Licence Mathématiques	1998	SARL	50 000 < CA < 100 000	Non
12	20-29	H	Marié	Oui	Compétitions	Master Management en STAPS	2001	SARL	50 000 < CA < 100 000	Non
13	20-29	H	Célibataire	Non	Auto organisée	BTS Tourisme	2005	SARL	50 000 < CA < 100 000	Non
14	30-39	H	Marié	Oui	Auto organisée + compétitions	Niveau IV	1994	SARL	50 000 < CA < 100 000	Non

1 Association / Société A Responsabilité Limitée / Entreprise Individuelle (EI).

2 Les membres de la famille peuvent constituer des ressources au sein de l'entreprise.

3 Nous considérons que la pratique est « auto organisée » (BESSY, NARIA, 2004) lorsqu'il n'y a pas eu d'inscription avant l'âge de 16 ans.

4 Il peut s'agir de bachelauréats (Bac général, bac technologique et bac professionnel), de Brevet Professionnel ou de Brevet d'État d'Éducateur sportif 1^{er} degré (BEES 1^{er} Degré). Le BEES 1^{er} degré est possédé par tous les dirigeants d'entreprise interviewés.

5 Chiffre d'affaire non communiqué.

6 Sciences et techniques des activités physiques et sportives.

	Âge	Sexe	Situation familiale	Originaire de l'Aveyron	Mode de pratique sportive dominant	Diplôme (s)	Date de création de l'entreprise	Statut de l'entreprise ¹	Chiffre d'affaire En Euros (CA)	Membre (s) de la famille au sein de l'entreprise ²
15	40-49	H	Divorcé, 1 enfant	Oui	Auto organisée + compétitions	Licence Physiques Chimie	2002	SARL	NC	Non
16	30-39	H	Marié, 1 enfant	Non	Auto organisée + compétitions	Niveau IV	2006	SARL	200 000 < CA < 300 000	Oui (conjointe)
17	40-49	H	Marié	Oui	Auto organisée	Licence Espagnol	1992	EI	30 000 < CA < 50 000	Non
18	30-39	H	Marié, 2 enfants	Oui	Auto organisée	Master STAPS Management	2000	EI	NC	Non
19	30-39	H	Divorcé, 1 enfant	Oui	Auto organisée + compétitions	Niveau IV	2003	EI	NC	Non
20	30-39	H	Célibataire	Oui	Auto organisée	Niveau IV	2007	EI	CA < 20 000	Non
21	30-39	H	Célibataire	Non	Auto organisée	BTS Gestion forestière	2006	EI	CA < 20 000	Non
22	30-39	F	Marié, 2 enfants	Oui	Auto organisée	Licence Espagnol	1992	EI	20 000 < CA < 50 000	Oui, conjoint
23	30-39	H	Marié, 1 enfant	Oui	Auto organisée	Niveau IV	2001	EI	NC	Non
24	30-39	H	Marié, 2 enfants	Non	Auto organisée	Niveau IV	2005	EI	CA < 20 000	Non
25	30-39	H	Célibataire	Non	Auto organisée	Niveau IV	2001	EI	NC	Non
26	30-39	H	Marié, 2 enfants	Oui	Auto organisée	Niveau IV	1995	EI	20 000 < CA < 50 000	Non
27	20-29	H	Célibataire	Oui	Auto organisée + compétitions	DEUG Anglais	2006	EI	NC	Non
28	20-29	H	Célibataire	Non	Auto organisée	Niveau IV	2005	EI	CA < 20 000	Non
29	20-29	H	Célibataire	Oui	Auto organisée	Niveau IV	2006	EI	20 000 < CA < 50 000	Non
30	20-29	H	Célibataire	Non	Auto organisée + compétitions	Licence STAPS	2004	EI	50 000 < CA < 100 000	Non
31	20-29	H	Marié, 1 enfant	Non	Auto organisée + compétitions	Niveau IV/Bac	2009	EI	NC	Non
32	20-29	H	Célibataire	Oui	Auto organisée	Niveau IV	2007	EI	20 000 < CA < 50 000	Non
33	20-29	H	Célibataire	Oui	Auto organisée + compétitions	Niveau IV	2008	EI	CA < 20 000	Non
34	20-29	H	Marié	Oui	Auto organisée + compétitions	Licence STAPS	2007	EI	CA < 20 000	Non
35	18-19	H	Célibataire	Oui	Auto organisée	Niveau IV	2007	EI	CA < 20 000	Non